

УДК 658.001.76

А. Л. Кузнецов, доктор экономических наук, профессор, Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова

В. Х. Трибушная, кандидат экономических наук, доцент, Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЫБОРОМ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ И СПОСОБЫ ИХ РЕШЕНИЯ

Показаны проблемы выбора инновационной стратегии промышленного предприятия, определен ряд способов их решения. Разработана схема системного подхода к управлению процессами на этапе «выбор стратегии» как стратегической доминанты предприятия.

Ключевые слова: выбор стратегии, инновационная стратегия, этапы, факторы, способы, управленческие решения, системный подход.

Одной из главных тенденций изменений, происходящих в мире в начале XXI века, является расширение процессов формирования новых глобальных рынков научно-технической продукции, участником которых является Россия.

В современном мире компании, лидирующие в международных масштабах, управляют собственным развитием на основе профессионально формируемых стратегий. Под влиянием глобальных процессов российская инновационная политика в последние годы в целом начинает активизироваться.

Растущая конкуренция на товарных рынках обуславливает необходимость повышения качества управления крупным бизнесом. Одним из инструментов для этого является стратегическое планирование. Эффективность его применения подтверждают успехи в конкурентной борьбе ведущих мировых компаний-производителей. Однако зарубежный опыт управления на основе стратегий недостаточно применяется российскими промышленными предприятиями.

Следует признать, что с принятием и утверждением 8 декабря 2011 г. «Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г.» сокращается дефицит представлений о национальной стратегии в отношении ключевых конкурентных преимуществ, которые были бы способны обеспечить устойчивость развитию российской экономики в средне- и долгосрочной перспективе [2]. Вместе с тем различные экономические препятствия и преобладание инерционного сценария развития ограничивают применение стратегических методов управления на предприятиях. Теоретический анализ концепций стратегического управления показывает, что в России создан определенный теоретический фундамент стратегического управления.

В трудах зарубежных ученых и разработчиков, отечественных ученых и специалистов отражены разработки по стратегическому менеджменту [1, 3, 4]. Но, несмотря на это, проблемы управления выбором стратегий в целом и инновационной стратегии в частности, адаптированные к условиям российских промышленных предприятий, остаются малоисследованными. Нерешенные задачи в данной области

являются сдерживающим фактором в видении и представлениях топ-менеджеров о применении в реальных условиях инструментов стратегического управления с целью развития предприятия. Поэтому представляется целесообразным применение системного подхода к управлению процессом выбора инновационной стратегии как стратегической доминанты развития промышленного предприятия в общей цепочке этапов ее разработки.

Исследование проблем управления процессом выбора инновационной стратегии имеет как теоретическое, так и практическое значение в силу того, что именно на этом этапе, названном авторами стратегической доминантой, в стратегию должны закладываться конкурентоспособные действия на перспективу.

Этап «выбор инновационной стратегии» принят в качестве стратегической доминанты в предлагаемой последовательности этапов разработки инновационной стратегии, так как этот этап является тем компонентом, который определяет свое влияние на систему действий в процессе реализации стратегии.

Именно в процессе принятия решений при выборе инновационной стратегии задаются цели инновационной деятельности, обосновывается выбор средств достижения и источники привлечения этих средств. Вопросы принятия обоснованных управленческих решений при выполнении всех этапов разработки инновационной стратегии, доминантой которой служит этап выбора приоритетной инновационной стратегии промышленного предприятия, являются сложной научной задачей. Проблемы управления выбором инновационных стратегий, включая анализ, связаны с тем, что от выбора зависит план научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, получение конечных результатов инновационной деятельности, освоение производства и продвижение инновационного продукта. Качество выбора инновационной стратегии влияет на достижение миссии и успех в конкурентной борьбе. При профессиональном решении указанных проблем инновационные стратегии могут стать движущей силой, то есть фактором, приводящим к значительным изменениям ситуации на предприятии. Более того, инновационные стратегии могут привес-

ти к появлению новых ключевых факторов успеха и «формулы успеха» предприятия [5].

С целью решения указанных проблем управления выбором инновационных стратегий предлагаются следующие способы: а) рассмотрение системы целей развития предприятия как объектов стратегических инновационных альтернатив; б) использование принимаемых управленческих решений при разработке инновационных стратегий для их выбора из множества существующих в теории классификаций; в) установление комплексной последовательности этапов разработки инновационной стратегии для достижения целей ее эффективной реализации; г) применение системного подхода к управлению процессом выбора инновационной стратегии как стратегической доминанты развития промышленного предприятия в общей цепочке этапов ее разработки.

Инновационная стратегия – взаимосвязанный комплекс мероприятий и действий по эффективному использованию инновационного потенциала предприятия, обеспечивающий достижение целей долгосрочного развития [5]. При установлении системы целей развития предприятия как объектов стратегических инновационных альтернатив исходным моментом выбора инновационной стратегии является анализ уровня ее соответствия основным требованиям: обоснованность, соответствие миссии и корпоративной стратегии, комплексность, ясность формулирования, временные ориентиры. Временные ориентиры в принятии управленческих решений играют важную роль, так как они могут способствовать успеху или неудаче предприятия. Для использования принимаемых управленческих решений на конкретном этапе разработки инновационных стратегий как средств достижения целей на нижеследующих этапах, включая этап «выбора» стратегии, предлагается комплексная последовательность этапов разработки инновационной стратегии:

1. Выработка миссии предприятия.
2. Формулирование инновационных целей, адекватных потенциалу и не противоречащих корпоративным целям.
3. Стратегический анализ:
 - оценка внешней среды с целью выявления возможностей и угроз;
 - анализ внутренней среды, оценка инновационного потенциала и диагностика конкурентного положения бизнеса.
4. Принятие индикаторов инновационной активности.
5. Определение стадии жизненного цикла развития предприятия.
6. Анализ инновационных стратегических альтернатив.
7. Критерии обоснования выбора инновационной стратегии.
8. Выбор инновационной стратегии из стратегических альтернатив, соотносенной с установленной целью.
9. Реализация инновационной стратегии.

10. Контроллинг, оценка результатов реализации стратегии, корректировка.

В данной последовательности этапов одним из основных признан «выбор инновационной стратегии» (этап 8), так как от обоснованного правильного выбора зависит получение инновации. Принятие управленческих решений зависит от целей и содержания инновационной стратегии (ИС), которое, в свою очередь, обуславливается ее направленностью и характером, факторами внутренней и внешней среды, целями реализации, особенностями инновационной деятельности, взаимосвязями между элементами единой корпоративной стратегии. На решение проблем управления выбором ИС, принятие комплексных управленческих решений и выбор инструмента управления в конкурентной среде влияют многочисленные и разнообразные факторы:

- 1) вид бизнеса или особенности отрасли, в которой работает предприятие;
- 2) состояние внешнего окружения;
- 3) характер целей, которые ставит перед собой предприятие;
- 4) ценности, которыми руководствуется менеджмент высшего звена или собственники при принятии решений;
- 5) уровень риска, оценка уровня допустимости риска для предприятия;
- 6) внутренняя структура организации, ее сильные и слабые стороны;
- 7) опыт реализации прошлых стратегий, связан с «человеческим фактором», с психологией людей;
- 8) финансовые ресурсы и обязательства по уже принятым решениям;
- 9) степень зависимости от факторов и состояния внешней среды;
- 10) фактор времени.

Многофакторность выбора стратегии во многом предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых и осуществляется окончательный выбор. Стратегические альтернативы – набор различных частных стратегий, позволяющих достигать стратегических целей предприятия, во всем их многообразии, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов [1, 3].

Каждая стратегическая альтернатива предоставляет предприятию разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами. Допущенные ошибки на этапе выбора стратегии приводят к убыткам, связанным с потерей времени и денежных средств, как на разработку стратегии, так и на реализацию ошибочно выбранного вида стратегии. На решение указанных проблем и предотвращение ошибок на этапе выбора и анализа стратегии направлен предложенный системный подход к управлению процессом выбора ИС как стратегической доминанты развития предприятия.

С позиций системного подхода в качестве объекта управления принят процесс выбора ИС как сложная система действий и одновременно как элемент

более общей системы, представляющей собой последовательность этапов разработки ИС. Системный подход к управлению процессом выбора ИС представлен совокупностью взаимосвязанных компонентов: вход системы, система – процесс преобразования входа, выход системы, обратная связь, связь с внешней средой (рис. 1).

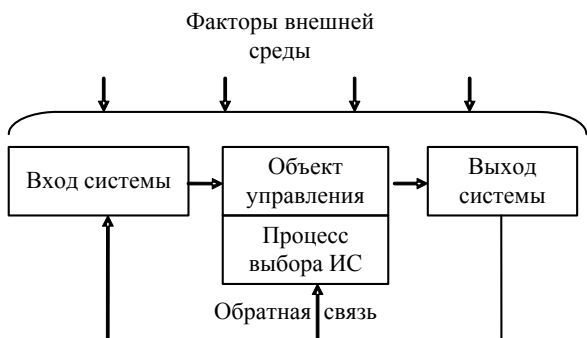


Рис. 1. Схема системного подхода к управлению выбором ИС

При системном подходе объект управления – процесс выбора ИС, включающий в себя функции и действия: уяснение и оценка существующей (текущей) стратегии, проведение анализа портфеля стратегических альтернатив, собственно фаза выбора, планирование рисков, оценка выбора стратегии по принятым критериям, например, доля рынка, рост объема продаж, окончательный выбор лучшей стратегической альтернативы ИС для реализации, принятие управленческого решения. Вход – комплекс информации, выход – принятая ИС.

Выбор ИС из стратегических альтернатив, сформированных с помощью матрицы на основе состояния внутренней и внешней среды, представлены в таблице.

ИС выбираются в зависимости от моделей поведения предприятия на рынке и являются инструментом управления развитием предприятия. Возможности выбора ИС из стратегических альтернатив, формируемых в зависимости от моделей поведения на рынке и от содержания цели, представлены на рис. 2.

Матрица выбора инновационной стратегии

		Состояние внешней среды предприятия			
Параметры	Стабильная	Нестабильная макроэкономическая среда, стабильный спрос, умеренная конкуренция	Стабильная макроэкономическая среда, изменчивая рыночная среда, активная конкуренция	Высокая неопределенность, риски, изменчивость среды	
	Инновационные стратегии				
Модернизация	Умеренно наступательная	Сфокусированная стратегия дифференциации	Следование за лидером	Защитная от внешних угроз	
Частичное обновление технологий, модернизация оборудования, обновление продукции	Наступательная стратегия широкой дифференциации	Стратегия широкой дифференциации	Сфокусированная стратегия дифференциации	Следование за лидером	
Системное обновление производства на основе кластеров новшеств	Наступательная, лидирующая	Укрепление позиций, лидирующая	Ситуационная, лидирующая	Умеренно наступательная стратегия дифференциации	
Внедрение радикальных технологических решений и реконструкция производства	Атакующая, лидирующая	Умеренно наступательная, лидирующая	Укрепление позиций, лидирующая	Новаторская, ситуационная	

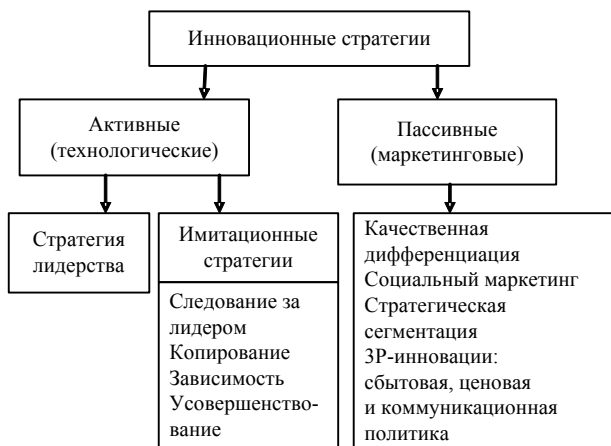


Рис. 2. Виды стратегических альтернатив ИС в зависимости от модели поведения

Стратегические альтернативы, формируемые в зависимости от целей, которые используются для выбора инновационной стратегии, представлены на рис. 3.

При выборе инновационной стратегии из стратегических альтернатив диверсифицированного предприятия можно использовать ряд классификаций ИС:

- 1) базовые стратегии – интенсивного развития, интеграционного развития, диверсификации, сокращения;
- 2) инновационные стратегии – проведения НИОКР, внедрения и адаптации нововведений;
- 3) стратегии по проведению НИОКР – лицензионная, исследовательского лидерства, следования жизненному циклу, параллельной разработки, опережающей наукоемкости;

4) стратегии внедрения и адаптации нововведений – поддержки продуктового ряда, ретро-нововведений, сохранения технологических позиций, продуктовой и процессной имитации, стадийного преодоления, технологического трансферта, следования за рынком, вертикального заимствования, радикального опережения, выжидания лидера;

5) стратегии внутренней среды – продуктовые, функциональные, ресурсные; организационно-управленческие;

6) стратегии по стратегическому поведению – виолентная, пациентная, эксплерентная и коммутантная.



Рис. 3. Виды стратегических альтернатив ИС в зависимости от целей развития

Инструментом выбора инновационных стратегий предприятия являются известные матричные методы портфельного анализа: матрица БКГ, матрица Дженерал электрик – МакКинси, модель анализа МакКинси 7S [3, 4] и др.

Таким образом, в результате проведенных исследований применен системный подход к управлению процессом выбора инновационной стратегии предприятия как стратегической доминанты развития предприятия в цепочке этапов ее разработки, что обеспечивает системность в решении ряда проблем управления.

Библиографические ссылки

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : пер. с англ. / под ред. Петрова А. Н. – СПб. : Питер, 2011. – 344 с.
2. Стратегия инновационного развития РФ на период до 2020 г. (принята 08.12.2011).
3. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М. : Дело, 2004. – 448 с.
4. Харченко В. Л. Стратегический менеджмент. – М. : Феникс. – 2011. – 384 с.
5. Швандар В. А., Горфинкель В. Я. Инновационный менеджмент. – М. : Вузовский учебник. – 2004. – 382 с.

A. L. Kuznetsov, Doctor of Economics, Professor, Kalashnikov Izhevsk State Technical University
V. H. Tribushnaya, PhD in Economics, Associate Professor, Kalashnikov Izhevsk State Technical University

Problems of Managing the Choice of Enterprise Innovative Strategy and Ways of Their Solution

Problems of choosing the innovative strategy of an industrial enterprise are shown and a number of ways of their solution is defined. The scheme of the system approach to management of processes at the stage of «the strategy choice» as the enterprise strategic dominant is developed.

Key words: strategy choice, innovative strategy, factors, ways, management solutions, system approach.